

小売業者の商品分類戦略

十 合 暁

I 小売店における商品分類と売場配置

われわれが零細な小売店であれ、大規模な百貨店であれ、商品を買に行った場合、その配置がほとんど一定のパタンに従っていることに気付く。零細な小売店の場合は、あまりはっきりしないので、例を大規模な百貨店にとると、1階正面へ入ると大体すぐ目に入る商品は、紳士物だとネクタイ、婦人物だとハンドバッグならびにそれに類する物である。これは洋の東西を問わず、また経済体制を問わずほとんど例外がない。

これは考えてみれば当然なことである。われわれ日本人（他の国の誰でもよい）が、消費者としてネクタイをロスアンゼルス（メイトン）の百貨店で買うにせよ、モスクワのグム（ソ連国営百貨店）で買うにせよ（もっとも欲しくなるような物があればの話だが）、現地の消費者と全く同じ買い方でよい。ワシントン流の買い方もなければ、マルクス・レーニン主義的な買い方もない。消費者は商品を主義主張で買うのではなく、欲しいから、そして気に入ったから買うのである。絶対的に物が不足している時代を除けば、どんな体制の国においても、どんな時代においても、消費者は欲しくない商品を買わないはずである。

それでは、ネクタイやハンドバッグが、なぜ主として1階に置いてあるのだろうか。ネクタイ売場の店員に、「なぜネクタイは1階で売っているのか。」と質問しても、おそらく満足な答えは得られないであろう。たとえば、「ネクタイはよく売れるから。」という答えが返ってきたとしよう。それでは、もっと上の階では売れなくなるのであろうか。

ある店長が、ネクタイは非常に人気があり顧

客吸引力があるから、1階の入口近くよりもっと奥の方か上階に置けば、顧客を店の奥深く引き入れることができる。そうすれば店内はもっと賑わうだろうと考えて、実行に移したとするとどうなるであろうか。

ここに小売店における商品分類の戦略が必要となる。

結論からいうと、ネクタイやハンドバッグは、1階の入口近くに置くからよく売れるのであって、奥の方や上の階すなわち顧客の目につく機会が少なくなる場所に置くほど売れなくなるはずである。それはまず、ネクタイやハンドバッグは、買手の購買行動を基準に分類すると買回品であり、つぎに売手の側からいうとそれを百貨店が取り扱っているからである。

日本における伝統的な都心型百貨店の階別代表商品の例を示すと、およそ図表1のようになる。これで見ると、百貨店は戦略的に買回品を重点的に取り扱う大型小売店といえることができる¹⁾。

1) American Marketing Association の Definitions Committee が作成した Marketing Definitions によれば、Department store とは、「婦人の既製服、アクセサリー、紳士服、子供服、生地、小間物、そして家具など各種の買回品と専門品を取扱う大規模小売業で、プロモーション、サービス、およびコントロールを目的に各々独立したデパートメント（部門）として組織化されている大規模小売企業体である。」と定義されている。さらに注釈が付いており、それには、「百貨店の多くはチェーンの構成単位となっており、所有権は中央にある。だが個々の店は地域性を有しているため、一般にオーナーシップ・グループと呼ばれている。この定義は3つの要素を強調している。すなわち、規模が大きいこと、衣料品および家具調度品の種類が豊富なこと、そして部門化されていることである。規模は次第に大きくなっているため、売上高や従業員数であらわすことはできない。（以下省略）」と述べられている。

日本における百貨店の定義はどうなっているかという点、昭和31年に制定された百貨店法の第2条は次のように定義している。「この法律で百貨店業とは、物品販売業（物品加工修理業を含む）であって、これを営むため、

全9階（うち最上階は屋上）のうち、買回品は1階から4階まで約半分の主要階を占める。最寄品は地下1階で約1割、専門品は5階から上部で約3分の1、残りの約1割はサービスである²⁾。日本における百貨店を中心とする大型小売店は、多かれ少なかれほぼこのような商品

構成をとっている。

このような小売店の戦略の基礎をなす最寄品、買回品、専門品という商品分類は、1920年代初頭の Melvin T. Copeland の研究に帰せられる。彼の意図するところは、本来、製造業者によるマーケティング戦略の展開の手引を作ること

2) 日本とアメリカの百貨店の商品構成を示すと次の表ようになる。

アメリカ小売業のタイプ別商品構成比

店 の タ イ プ	日 本 ア メ リ カ	衣 料 品	雑 貨					家具・家庭用品				食 料 品			そ の 他	計
			玩 具 ス ポ ー ツ	薬	トイ レ タ リ ー	タバコ	化粧品	家 具 イン テ リ ア	耐 久 消費 財	ハード ウ ェ ア	家庭 雑 貨	加工 食品	野菜	肉		
デパートメントストア		44.4						18.6	7.4						29.6	100.0
ディスカウントストア		26.8						11.7	8.0	3.1			23.5		26.9	〃
バラエティストア		22.1	6.3						4.0	12.5	14.2				40.9	〃
スーパーマーケット												67.7	7.7	24.6		〃
ドラッグストア				38.4	12.4	12.1	6.4								30.7	〃

（出所）野村総合研究所調べ。

日本の百貨店の商品構成比（売上高）

衣 料 品	身 回 品	雑 貨	家庭用品	食 料 品	食堂喫茶	サービス	そ の 他	計
40.7	7.1	13.4	15.8	17.0	2.2	0.7	3.1	100.0

（出所）日本百貨店協会「昭和47年・日本百貨店協会統計年報」p.46.

アメリカの小売業のタイプ別商品構成を眺めてみると、百貨店およびその他のタイプの店の特徴が明らかになる。アメリカの小売業で食品を取り扱っているものは、スーパーマーケットとディスカウントハウスだけである。スーパーマーケットも最近は日用雑貨など、食品以外の最寄品までを取り扱うようになってきているが、とにかく圧倒的に食品を多く取り扱っていることには間違いはない。それぞれのタイプの縄張りが決まっていて、たとえば、アメリカ第4位の大規模小売業者で、主としてチェーンシステムの百貨店を経営している J.C. ペニーは、最近ディスカウントハウスやドラッグストアの方面へも進出している。つまり、商品に合わせて望ましい経営システムを選択する。日本の場合は、百貨店が生鮮食品を取り

扱えば、スーパーマーケットが流行の衣料品を販売するなどして、店に合わせて取り扱える商品ならなんでも取り扱うというわけで、価格ラインや店舗規模を別にすれば、境界線ははっきりとしていない。

売上高統計からは、直接、最寄品、買回品、専門品という構成比を割り出すことはできないが、大体、階別売場構成と比例している。食品が売場スペースの割に売上高構成比が大きいのは、中元、歳暮の贈答品のウエイトが高いためである。この点に関しては、十合「百貨店の食品マーケティング」（宇野政雄編著『食品流通への挑戦』昭和46年、柴田書店、pp.190-216）を参照されたい。

の店舗のうちに、同一の店舗で床面積の合計が1,500平方メートル、六大都市の区域内においては3,000平方メートル以上のものを含むものをいう。」

ところが、通産大臣官房調査統計部で毎月発行している百貨店販売統計月報が対象としている百貨店とは、「衣、食、住に関する各種の商品を小売する店舗であって、従業員50人以上のものをいう。なお調査店舗は昭和45年11月末現在497店舗で、うち百貨店法の適用を受けている百貨店は266店舗である。」としている。

アメリカの定義が経営的であるのに対し、日本のそれは法律的であるからこのような差ができたのであろうが、経営の実態にもよるものと思われる。すなわち、日本の百貨店が食、衣、住に関するあらゆる商品を取り扱っているのに反し、アメリカの百貨店は衣、住に関する商品に重点が置かれ、食品は全然取り扱っていない。アメリカの定義では、はっきり買回品と専門品を中心に扱う店、と明示されている。

図表1 百貨店の階別商品分類の一例

階	代表的取扱商品	商品分類
R	ペット、植木、熱帯魚、園芸・庭園用品	専門品
7	催会場、美容、理髪、クリニック、食堂	サービス
6	美術工芸品、貴金属	専門品
5	家具、電器、楽器、図書、文具	専門品
4	呉服、和装品、寝具	買回品
3	婦人服、子供服、ベビー用品、玩具	買回品
2	紳士服、紳士洋品、スポーツ用品	買回品
1	紳士・婦人の洋品雑貨	買回品
B 1	食料品、家庭・台所用品、実用衣料・雑貨	最寄品

(注) 商品分類については、その階における主要な取扱商品を中心に分類したもので、1つの階がこのように画然とまとまってはいない。たとえば、5階において、電器、楽器はほぼ専門品といえるが、その中でも電球や乾電池は最寄品である。家具はむしろ買回品が多いかもしれない。文具はほぼ最寄品であり、図書のうち雑誌は完全な最寄品である。

あった³⁾。彼の議論には小売業者の戦略にたいする考慮が含まれてはいるが、その目的とするところは、消費者の購買慣習が製造業者の採用すべき流通経路戦略と促進戦略に、どのような影響を与えるかという点を明らかにしようとしていることである。この商品分類を小売業者を含む概念にまで発展させ、小売戦略に応用しようとした試みが1963年、Louis P. Bucklin によってなされた⁴⁾。

II 古典的商品分類とその問題点

まず、M. T. Copeland による消費者用品の古典的分類を基に作成されたアメリカ・マーケティング協会 (AMA) 定義委員会の1960年の定義をひもといてみると、その骨子は次のようである⁵⁾。

3) Melvin T. Copeland, "Relation of Consumers' Buying Habits of Marketing Methods," *Harvard Business Review*, Vol. 1 (April, 1923), pp. 282-289. この論文をさらに発展させたものとして、同じ著者の *Principles of Merchandising* (Chicago: A. W. Shaw Co., 1924), Chapter 4. がある。

4) Louis P. Bucklin, "Retail Strategy and the Classification of Consumer Goods," *Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 1, (January 1963), pp. 50-55.

5) *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, Ralph S. Alexander, Chairman (Chicago, American Marketing Association, 1960) この定義に先立ち、1948年においてもほとんど同じような定義がなされている。ただし、専門品の定義において、1948年のそれは、「独特の特徴と、あるいはブランド明示

○最寄品 (Convenience Goods): 顧客が通常、頻繁に、即座に、そして比較・購買に最小の努力しか払わないで買う消費者用品。

○買回品 (Shopping Goods): 顧客が選択と購買の過程で、適性、品質、価格、そしてスタイルなどを基準に、その特徴を比較する消費者用品。

○専門品 (Specialty Goods): ある有意の買手グループが、習慣的に、すすんで特別な購買努力を払って購入するようなユニークな特徴と、あるいは明確なブランドを持つ消費者用品。

注5) におけるように、1948年の定義と1960年の定義との間、主として1950年代に、この定義の弱点を批判し修正した議論が続出した。Richard H. Holton は、AMA の定義では、3つの商品グループの区分は不明確であるとし、次のような定義を下した⁶⁾。

6) Richard H. Holton, "The Distinction Between Convenience Goods, Shopping Goods, and Specialty Goods," *Journal of Marketing*, Vol. 23, No. 1 (July, 1958), pp. 53-56. ただし、この時はまだ1960年に改訂されたAMAの定義は発表されていなかった。彼のいう消費者の見込利益は、主として価格と品質の点に限られているが、さらに細かく読むと、買回りの楽しみなどもこのなかに含めて考えている。また買回コストについては、いわゆる「機会費用」もこれに含めている。

「の」という句が抜けているので、「特別の購買努力」という点が強調されすぎているように思われる。また、その注において「買回品と専門品との相違が、まだ有効あるいは有用であるかどうかという点に関しては、問題にする余地がありそうだ。……しかし、多くのマーケティング学者が、やはり専門品という分類は有用であると考えているようだから、ここに収録した。」と記されている。この部分は、1960年の定義において削除されている。したがって、専門品の概念が一応1950年代に定着したものと考えられる。

その間、特に専門品をめぐる多くの解釈や議論が百出したことはいままでもない。

日本の場合は、主として文字の日本語の表現が問題となり、Shopping Goods の買回品は、ほぼ問題ないとして、Convenience Goods は便利品とか便宜品、Specialty Goods は特殊品とか特定品という語を用いる人もいる。

しかし、内容さえ同一基準に立った解釈でありさえすれば、そう用語は神経質になる必要はないと考え、ここでは最も一般的な最寄品、専門品という語を用いることにした。

もっとも、Convenience Food あるいは Convenient

- 最寄品：消費者が価格と品質を比較することから得られる見込利益を、このような比較のコストとくらべて小さいと見做す商品。
(見込利益<比較コスト)
- 買回品：消費者が価格と品質を比較することから得られる見込利益を、このような比較のコストとくらべて大きいと見做す商品。
(見込利益>比較コスト)
- 専門品：消費者が特別な購買努力を必要とするほど限定された市場を持つ最寄品と買回品。

R. H. Holton のこの定義は、消費者の買回活動の程度を支配する条件を、概念的に明確化した点に長所が見出される。消費者の購買行動は、ある商品を手に入れたいという彼の欲望の強さだけでなく、それを手に入れるための買回りのコストの大きさにも関係がある。すなわち、消費者は比較・買回りを続けることから得られる追加利益が、少なくとも追加努力のコストに等しいと感ずるまで買回りを続ける。最寄品と買回品の相違は、比較・買回りから得られる満足の度合によって決まる、というのである。彼はこの点について、「ある消費者が買う商品は、スペクトラムの一方の極すなわち最寄品から、他方の極すなわち買回品へほぼ配列することが可能である。比較・買回りの度合は、靴のヒモ→ネクタイ→スーツ→家具へと移るに従って、だんだんと高くなる。このように商品が、最寄品から買回品へのスペクトルの上を連続的に移動するに従って、買回りから得られる見込利益がより大きくなる買回コストを埋合わせる。」と述べている。

では専門品については どうであろうか。R. H. Holton は、AMA の定義がいう「消費者が……すすんで購買努力を払う……」ことと、努力を払わねばならないことを区別するよう主

張している。その例として、「キャメル（アメリカのたばこ銘柄のうちの一つ）を買うために1マイルも歩く」消費者行動の特徴が、すすんで特別な購買努力を払うことであるなら、これは専門品としての資格を有するものである、と述べている。だから彼によれば、専門品はAMAの定義のように「ある有意な買手グループが、その商品の特徴に固執し、すすんで特別な購買努力を払う消費者用品」ではなくして、むしろ、「非有意な買手グループがその商品の特徴に固執し、それ故買手の側に特別な購買努力を払わせる消費者用品」なのである。すなわち、ある消費者にとって、ある最寄品はまた同時に専門品である。このような商品は非常に限られた販売店を通じて配給されるので、買手が特別の購買努力を払う必要がある。しかし、価格や品質に関しては販売店の間でほとんど差異がないので、比較しても始まらないような商品である。また同じ消費者にとって、ある買回品は同時に専門品である場合がある。たとえば、外国製のスポーツカーとかピアノなどは、その配給経路が限られているけれども、その消費者は広く分散している販売店の間を回って、価格や品質や性能を比較する方が有利である。

かくして、R. H. Holton によれば、最寄品、買回品、専門品の分類は、2つの尺度を必要とすることになる。すなわち、1つの尺度は、比較・買回りから得られる見込利益と買回コストの差に基づき、最寄品から買回品へ連続的に移動するスペクトラムと、市場需要の強さの程度に従ってその上に配列されるスペクトラムで、専門品は市場需要の弱い方の極に置かれる最寄品あるいは専門品である。それ故専門品の分類は、他のグループに重複し、最寄品からも買回品からも区分できないように思われる、と結論している。

これにたいし、David J. Luck は、AMA の専門品の定義の根本原理となっている「消費者が……すすんで特別な購買努力を払う……」ということを R. H. Holton が無視している点に異論を唱え、次のように述べている。

Food) といった場合は、その内容から最寄食品より便利食品といった方がよいように思われる。その点に関しては、次の論文を参照されたい。Dik Warren Twedt, "What is a Convenient Food?" *Journal of Marketing*, Vol. 31, (January, 1967), pp. 67-68.

「自動車は、その買手の明確な購買行動によって証明されているように、買回品でも最寄品でもなく、しばしば純粋な専門品である。インスタント・コーヒーは、製造業者と販売業者の両方が広く分散した配給経路を用い、買手が特別な購買努力を払う必要がないように工夫したとしても、実際に専門品である。」⁷⁾ すなわち、D. J. Luck は、専門品は R. H. Holton の主張するような販売店の密度に関係なく、ある特定の商品にたいする消費者の購買態度によるものだとしている。

これにたいし、R. H. Holton も自己の主張の正当性を再度唱えた論文を発表した⁸⁾。しかし、その最後の部分において、両者の合意点について自ら告白しているように、専門品を商品分類から除外しえないこと、そして両者の議論は、定義の明確化を意図する静態的なもので、消費者行動の理論や企業の戦略を提唱するものではない、ということがそのまま両者の議論の結語となっているように思われる。

ところで、M. T. Copeland は、最寄品と専門品の専門品の場合、消費者は買物に出かける以前に、自分がこれから買おうとしているある

特定の商品もしくはその代替品について、十分な知識を持っているのに対し、買回品の場合はこのような知識を持っていないと述べている。このことは、買物が商品の購買を目的としているだけでなく、買いたい商品を発見するためでもあることを意味している。

その結果、どんな買物でも、消費者の行動は、彼が買いたいと思う商品についての彼の決定の際の状態に大きく依存している。もし消費者が、彼の買いたい商品を正確に知っている場合、その商品の所有権を獲得するために十分なコミュニケーション活動が必要なだけである。そしてそれに付随する持ち運びとか配達などの物理的な移転活動が、満たされれば事足りる。もし消費者が、前もって自分の買いたい商品を正確に知らないとする、それに追加の活動が必要となってくる。すなわち、比較したり、探し回ったりする活動が必要である。

L. P. Bucklin は、消費者用品を分類する場合、買回活動と購買決定活動の相違は、もし消費者が商品を実際に購入する以前に、その両方の活動を終えていたならば、ほとんど問題にならない、と考えた⁹⁾。すなわち、消費者が購入するほとんどの商品は、おそらく過去のある時、比較されたことがあるだろう。だから、彼はその時々での購買の際に探し回ることをしないで、過去の決定の場を思い出し、それが満足行くものであったなら同じ行為をするであろう。その場合、ただ実際の取引活動が必要なかである。

以上のような観点から、L. P. Bucklin は消費者の購買努力を2つに分類することにより、商品を2つに大別した。すなわち、1つは買回品 (Shopping Goods) で、もう1つは非買回品 (Nonshopping Goods) である。すなわち、

7) David J. Luck, "On the Nature of Specialty Goods", *Journal of Marketing*, Vol. 24, (July, 1959), pp. 61-64. この論文のなかで、インスタント・コーヒーに関し、小売業者と製造業者の両者の立場から、それが専門品であると述べている。すなわち、「実際、ある消費者は特別のブランドをどこか他所で探すために、余分の努力を払わないかもしれない。しかし、他所に探しに行く手間をかける人の数が非常に多いので、もしその店がこれらの消費者に望まれるブランドを提供しないならば、愛顧を維持して行くことはできない。小売業者が、そのブランドを取り扱わねばならないのは、顧客が他店で買うため特別な購買努力をすすんで払うからである。……」

インスタント・コーヒーのブランドは、おそらく専門品である。何故なら、メーカーがそのように製造しているからである。もしその商品が特許や秘密のノウハウなどにより独特の性格を持つものなら、他の似たような商品から差別化することができるだろう。……」(p. 63) という見解である。

筆者個人の意見としては、インスタント・コーヒーはやはり消費者の購買行動からいって、最寄品であると見做したい。

8) Richard H. Holton, "What is Really Meant by 'Specialty' Goods?" *Journal of Marketing*, Vol. 24 (July, 1959), pp. 64-67.

9) L. P. Bucklin, *Ibid.*, pp. 51-52. ここでいう買回活動は、the activity of search (捜し回ること) で、買回り (shopping) ではなく、また購買決定活動は the activity of making a commitment to buy (自ら買うことを約束することで) 購買決定 (buying decision) ではない。両者やや意味のニュアンスを異にするが、日本語では同じ表現にした。

○買回品：消費者が必要の起こるその都度、新しいきちんとした解答を見つける——そのような商品である。そして、消費者がそれぞれの購買を決定する前に、買回りを通してその適応性（つまり、自分にピッタリかどうかということ）を決めているような商品である、ともいえる。

George Katona によれば¹⁰⁾、このような消費者行動の背後にある動機は、消費者が買いたい商品の性質についての完全な知識を欠いたままにさせておくような環境条件から生れるものである。たとえば、価格、スタイル、製品技術の変化が消費者の情報を陳腐にしてしまう。だから消費者の欲求は変化に左右される。

消費者が買回品を買う場合の比較の数は、R. H. Holton の仮説を使用することによって可能である。すなわち、消費者はそれ以上の比較により獲得できる見込価値が、このような比較の見込コストより小さくなるまで買回る。だから、買回努力は適正な商品、商品のタイプ、そして便利な小売店を見つけないという消費者の欲望の強さに従って変化する。

○非買回商品：必要に応じて商品を見つける問題にたいする蓄積された解答を、すすんで利用しあるいは利用することができる——そのような商品である。非買回品は、買回品とは逆に、購買の間に変化がないか、もしあったとしても重要な変化とは考えられないような、購買決定要因をもっている商品である。たとえば、ある商品の値段は変らないものだと消費者が考える場合や、あるいは値段は問題にならないと考える場合である。値段の変化が問題とならないのは、値段が低いか、あるいは消費者が非常に金持である場合である。

非買回商品は、最寄品と専門品に分けられる。L. P. Bucklin はその分類基準として、選好地

図 (a preference map) という概念を用いている。この概念は、James A. Bayton がどのように消費者は商品情報を蓄積するか、ということを示す手段として用いた概念の応用である¹¹⁾。

選好地図とは、消費者が自己の欲求を満足させるものに見做す異種類の商品について、その相対的な望ましさの度合を大雑把にランクづけしたものである。ここでは、2つのタイプの選好地図を取り上げてみると、1つは望ましさの点で等しく、すべてよく知られた商品をランクづけたもので、他の1つは、消費者がこの商品こそ自分の欲求を満足させる唯一のものだと信じるほど、他のあらゆる商品より上位にある特定の商品をランクづけたものである。

○専門品：この2つの選好地図の差異が、最寄品と専門品を区別するものである。すなわち、消費者が購入しうる多くの代替品のなかで、ある特定のものに関心がない場合、彼は最もすぐ手に入るものを買ひ、遠くまで買いに行くことはあるまい。これが最寄品である。一方、消費者が自分の欲求を減足させることができるものとして、ある特定のブランドの商品だけを求めるものとすれば、彼は自分の欲する商品を手に入れるために、すぐ手に入る代替品をすすんで見逃すであろう。これが専門品である。しかし実際には、ほとんどの非買回品はおそらく、この両極の間に位置するであろう。

以上の分析から、L. P. Bucklin の新しい商品分類は次のようになる。

○最寄品：消費者が必要の起る以前に、すでにある選好地図を持っているような商品である。この場合の選好地図は、多くのよく知られた代替品のいずれのものでも、すすんで買い、ある特定の商品を買うのに必要なそれ以上の購買努力を払おうとしない、ということを示している。

○買回品：消費者が必要の起る以前に完全な選

10) George Katona, *Psychological Analysis of Economic Behavior* (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1951), p. 47, pp. 67-68.

George Katona and Eva Mueller, "A Study of Purchase Decisions in Consumer Behavior," Lincoln Clark, editor, *Consumer Behavior* (New York: University Press, 1954), pp. 30-87.

11) James A. Bayton, "Motivation, Cognition, Learning—Basic Factors in Consumer Behavior," *Journal of Marketing*, Vol. 22 (January, 1958), pp. 282-289.

好地図を描いていないような商品である。

だから、買う前にそのような地図を完成させるために買い回らなければならない。

- 専門品：消費者が必要の起る以前に、すでにある選好地図を持っているような商品である。この場合の選好地図は、よりたやすく手に入る代替品を買うより、むしろ、最も好ましい商品を買うため、すすんでそれ以上の購買努力を払う、ということを示している。

Ⅲ 小売業者の商品分類戦略

以上のような商品分類は、商品にたいする消費者の態度あるいは動機を基準にしている。そして、そのような態度や動機は、商品のスタイル、特別な形状、品質、そしてブランドの社会的な地位などに対する消費者の解釈によっている。

商品分類の概念を小売業に適用する場合の1つの方法は、L. P. Bucklin が用いた消費者の小売店に対する愛顧動機を基準にすることである。愛顧動機は消費者の小売店に対する態度から生れる。愛顧動機の要因は、品揃え、信用賦与、サービス、保証、買物しやすいこと、買物が楽しめること、そして値段などから成っている。商品動機による商品分類を、小売店に対する消費者の購買動機の分類のために応用すれば、小売戦略を考える場合の1つの基準となり、消費者の購買動機を単に商品動機だけで分類するよりは、ずっと明快になるに違いない。たとえば、消費者がある特定のブランドの商品に強い愛着を示しているのを、それを買う場所（商店）に関心がほとんどないような場合、その商品の製造業者は、消費者の選好がもっとすぐ手に入る代替品を無視してしまうほど強いので、専門品であると考え得であろうし、小売業者の方は、消費者が特定の商店からその商品を購入するための特別な購買努力を払わないので、最寄品であると考え得であろう。この問題は、商品動機と愛顧動機を別々に分類すべきであるということを示している。

したがって、L. P. Bucklin は愛顧動機にそ

って小売店を次の3つに分類している。

- 最寄店 (Convenience Stores)：消費者がある商品に対する必要の起る以前に、それを最も近い店からすすんで買うことを示す選好地図をもっている—そのような店である¹²⁾。
- 買回店 (Shopping Stores)：消費者が買いたいと思っている商品の完全な選好地図をもっていないので、購買の前にこの地図を作成するため買い回らねばならない—そのような店である。
- 専門店 (Specialty Stores)：消費者がある商品に対する必要の起る以前に、たとえそれが最も近い店でなくとも、ある特定の店からすすんでその商品を買うことを示す選好地図をもっている—そのような店である¹³⁾。

さらに L. P. Bucklin は、消費者の商品動機と愛顧動機を関係づけることによって、より精緻な分類システムをマトリックスの形でまとめた。図表2は消費者の購買行動の9つのタイプを示すものである。

12) 最近アメリカや日本で脚光を浴びてきたコンビニエンス・ストアとは、アメリカの全国コンビニエンス・ストア協会（本部ワシントン）の定義によれば、

「店舗規模1,000～3,000平方フィート（92～277平方米）、5～15台の駐車場を有し、営業時間はその地域のどんな店よりも長く、セルフサービス方式で便利な買物ができ、主として、乳製品、パン、飲料、たばこ、冷凍食品、惣菜、瓶詰食品、それに一部青果物、非食品を扱う店」となっている。

これは、大規模スーパーマーケットと競合するものではなく、補完関係にある。

単独の家族経営店、いわゆるパパママストアとの違いは、何らかの形で本部機構を有する組織化・標準化された組織体の一員であるという点にある。すなわち、フランチャイズ・システムをとっている店が多い。L. P. Bucklin のいう最寄品は、彼の9分類の場合にのみ有効である。

13) AMAの前掲定義によれば、「専門店とは、買回品のうちの限られた商品ラインについて、幅広い完全な品揃えにより顧客にアピールする小売店で、たとえば、婦人や紳士の服ならびに服飾品店などがこれに当たる。」のであるから、L. P. Bucklin のいう専門店は、最寄品の場合と同様にこの場合にのみ当てはまる。

なお混同され易いものとして、肉屋、魚屋、金物屋、電器屋などがあるが、これは厳密にいうと単一商品店 (Single-line Store) であって、専門店 (Specialty Store) ではない。この点については、次の書物を参照されたい。Albert Frey, *Marketing Handbook*, Ronald Press, 1965, p. 20-7.

図表2 商品動機と愛顧動機のマトリックス

	最 寄 品	買 回 品	専 門 品
最寄店	消費者は最も近くの店で、最も容易に手に入るブランドの商品を購入しようとする。	消費者は最も近くの店の品揃えのなかから選択し購入する。	消費者は自分の好みのブランドを用意している最も近くの店からその商品を購入する。
買回店	消費者は購入しようとする商品のブランドには関心がないが、よりよいサービスとまたはより低い値段を求めて、いろいろな店の間を買い回る。	消費者は小売店が司る要素（品揃え、サービス、保証、楽しさ、買い易さ、値段）と商品（ブランド）に関する要素（スタイル、形状、品質）の両方を比較して購入する。	消費者は商品のブランドについて強い関心をいだいているが、このブランド商品に関する最もよい小売サービスとまたは値段を求めて、多くの店を買い回る。
専門店	消費者はある特定の店で購入しようとするが、購入する商品のブランドについては関心がない。	消費者はある特定の店で購入しようとするが、購入したい商品はまだはっきりしていないので、最もよい買物をするため、その店の品揃えをよく検討する。	消費者は特定の商店と特定のブランドについて、両方を好んでいる。

小売業者がこの分類システムをマーケティング戦略へ適用する場合、3つの基本的段階が考えられる。すなわち、

① 小売業者のある商品を購入する潜在顧客を市場セグメントによって分類する。その場合、主要な市場セグメントを明確にするため、消費者の購買慣習のマトリックスを用いる。

② それぞれの市場セグメントに適用するマーケティング戦略の性格を決定する。

③ 市場セグメントを選び、それに適用する戦略を決定したならば、この過程を明確にするための単純な仮説を考えてみる。

〔事例〕

ある百貨店の仕入主任をしていた女性が、退職して自分自身の洋服店を開こうとした。彼女は人口50万人の大きな都市から15キロほど離れた人口5万人の小都市の下町地区に小さな店舗を借りた。マーケティング戦略を考えるに当たって、彼女はまず、この都市における彼女の潜在顧客の所得、教育程度、そして好みなどの違いが、これらの女性グループのドレスにたいする購買方法の違いに大きな影響を与えるに違いないと考えた。そこで、消費者の購買慣習マトリックスを利用して、彼女の潜在市場のどの位の部分が、ドレスをどのような態度で買うのか、という点を明らかにすることから手を付けた。

彼女は自分自身の経験や、この地区の他の小売業者の話や、商業統計とその他の市場データを基に、マトリックスに従って彼女の潜在市場を幾つかのセグメントに分類した。

この分析によれば、さらに突っ込んで検討する価値のある市場セグメントは4つであった。実際には、それらのセグメントはさらに年齢、所得、住宅の位置、ドレスのサイズなどの要素に従って、サブ・セグメントに分けられた。その次の仕事は、これらのセグメントに最も効果的にアピールできるようなマーケティング・ミックスのタイプを決めることであった。これを決定するための情報は、明らかにされたセグメントのおのおのに関係ある消費者行動の特徴から得られる。

それぞれのセグメントにたいする戦略を考え出すために、どのようなマーケティング・ミックスの諸要素を取り上げ、そしてそのおのおのについてどのような評価を与えればよいであろうか。

彼女が4つのセグメントの一つ一つについて考えた戦略は次のようであった。ただし、ABC Dはセグメントで、①②③はマーケティング・ミックスの重要度である。

A. 最寄店—専門品セグメント

① 極めて便利な立地条件

非常に人気のあるブランドを持つ商品の選択が可能なこと

② 品揃えの層が厚いこと

人的販売

値段

③ 促進活動と店舗設備

B. 買回店—買回品セグメント

① 都心のよい場所に立地すること

値段

幅広い品揃え

② 促進活動

人気のあるブランドの商品

人的販売

③ 店舗設備

C. 専門店—買回品セグメント

① 強力な品揃え

高水準の人的販売

こった店舗設備

② 有名なブランドを持つ商品

促進活動

値段

③ 店舗の立地条件

D. 専門店—専門品セグメント

① 高水準の人的販売

こった店舗設備とサービス

有名なブランドの商品—この場合は恐らくパリからもたらされるような流行の先端に行くブランドが必要であろう。

② 品揃えの層が厚いこと

③ 促進活動

値段

立地条件

戦略分析の最終段階は、それぞれのセグメントに存在する競争状態を考慮し、これらの戦略のうちの1つを実施する能力があるかどうかを評価することであった。彼女の評価の概要は次のようであった。

Dの専門店—専門品セグメントに関しては、必要と考えられる店舗設備とサービスにたいして投資をする準備がないこと、また必要な評判を勝ち取るには相当長い期日を要すること。そ

して彼女のハイ・ファッションの仕入経験には限度があったし、ヨーロッパのファッション・センターまでの旅行も大変だった。

Bの買回店—買回品セグメントとCの専門店—買回品セグメントについては、幅と深さのいずれか、あるいはその両方について、品揃えが圧倒的に重要である。しかし、彼女の店の売場面積はそれほど広くなかった。このセグメントの市場は非常に広いにもかかわらず、その都市の地方百貨店とすぐ近くの大都市にある幾つかの都市百貨店の両方に、うまく競争して行くほどの余裕はなかった。

結局、Aの最寄店—専門品セグメントが最も有望であるように思われた。すなわち、この都市にはすでに2つの店があり、同じセグメントを狙っていたが、まだ導入されていない数多くの重要なブランドがあった。彼女が百貨店の仕入主任の時代に知った供給業者にたのめば沢山の種類のブランドを確保できる立場にあった。このようなブランドの商品をストックすることにより、今まで大都市の百貨店まで、わざわざ買いに出かけていたこの地方の顧客を多く獲得できる。そうすれば、この地方における激しい競争を回避できるものと考えた。

かくして、このような分析の過程から、彼女の店は最寄店—専門品セグメントに向けてアピールすることが最上である、という結論に達した。

消費者購買行動のマトリックスをこのように応用すれば、小売業者のマーケティング戦略を展開するのに大いに助けとなることがわかる。これは、重要な市場セグメントを明確にする1つの方法である。さらにこれは、小売業者が消費者の購買行動のいろいろなタイプと考えられるマーケティング・ミックスの諸要素を結び付ける場合の、一つの助けとなる方法である。そしてこの分析は、それぞれの潜在市場に販売するために必要な戦略を試みる場合に、それが成功するかどうかの可能性を評価する基準となるであろう。

IV 小売店舗内における商品分類戦略

いろいろな種類の商品を取り扱っている既存の小売店の多くにとって、より現実的な問題は、店舗内においてそのような商品をどこへ置いたらよいかということであろう。この点に関しては既に冒頭で述べた通りである。

Leonard Groeneveld は、消費者の購買意思 (consumer buying intent) の測定をその基準に用いている¹⁴⁾。すなわち、彼は、従来の最寄品、買回品、専門品という分類に、新しく衝動品 (Impulse Goods) を付け加えるべきことを提唱している。消費者が商品を購入する場合の事前考慮 (pre-thought) の量が、ある商品と他の商品を区別する基準であるという考え方からすれ

ば、ほとんど前もって深く考えない最寄購買と、ほとんどかあるいは全然前もって考えない衝動購買との間の差を明確にすることが望ましいわけである。

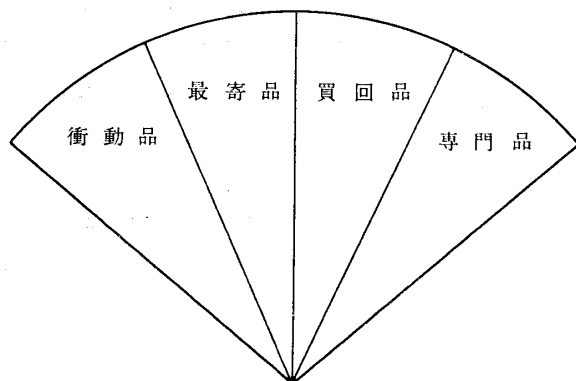
あらゆる商品は、それを消費者が購入する場合に事前考慮が無いものから、非常に大量の事前考慮が有るものまで、1つのスペクトラムに沿って示すことができる。従来の最寄品、買回品、専門品、そして衝動品をこのスペクトラムの連続体の上に置くこと、図表3のようになる。

これを商店内の商品の配置に応用すれば、事前考慮の大きい専門品は、そう便利な場所に置かなくてもよいが、事前考慮を全然伴わない衝動品は、顧客の往来の激しい場所に置かなくてはならない。

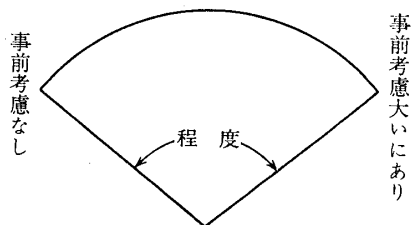
このように衝動品という新しい商品分類が問題となってきたことは、実際デュボン社が行なったスーパーマーケットにおける消費者の購買行動の研究によって実証されている¹⁵⁾。

図表3

商品スペクトラム上の分類



消費者購買意思のスペクトラム



15) 衝動品とは、非計画的に購入される商品ということができる。買物客の行動に関する調査によれば、事前に計画しない買物がますますふえている。この種の調査で最も大々的に行なわれたものは、デュボン社のスーパーマーケットに関する定期的な買物調査であろう。この方法は、買物客が店に入る直前に何をかう予定であるかを尋ね、店を出る直前に実際購入した商品を調べ、最初にいかなかったが買ってしまった商品を衝動買いとして列挙するのである。これによると、スーパーマーケットにおいて衝動買いの比率がますます高まっているが、現在ではもっと高まっているものと考えられる。この傾向は日本においても、また他の小売機関、たとえば百貨店においても同様であるように思われる。

スーパーマーケットにおける衝動買いの割合

購買のタイプ	1945年	1949年	1954年	1959年
I 特に計画した購買	48.2%	33.4%	29.2%	30.5%
II 大体計画した購買	11.0	26.7	21.0	15.9
III 代替的購買*	2.6	1.5	1.8	2.7
IV 非計画的購買	38.2	38.4	48.0	50.9
計	100%	100%	100%	100%

* I と II の計画とは違った商品を購入した割合。

出所: *Consumer Buying Habits Studies for 1945, 1949, 1954, and 1959, E. I. duPont de Nemours & Co.*

Hawkins Stern は、衝動買いを次の4つの類型に分類している。すなわち、

(1) 純粋型衝動買: 正常な購買パターンを破る新しい逸脱的購買

(2) 思出型衝動買: 商品を見たり広告その他の情報を思い出して急に買うタイプ。商品についての過去の経験

14) Leonard Groeneveld, "A New Theory of Consumer Buying Intent, *Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 3 (July, 1964), pp. 23-28.

AMA の定義委員会が発表した「買回品」の定義の注に、「ある商品を、ある顧客は買回品として購入するが、別の顧客はそれを、専門品あるいは最寄品として購入するかもしれない。一般的な商品分類は、平均的もしくは典型的買手の購買方法によっている。」とあるが、これはそのまま衝動品の場合にも当てはまる。われわれ庶民には手が出ないような高級車やダイヤモンドでも、大金持には衝動品であるかもしれない。また、中高年層より最近の若い人達の方が、どうも衝動買いが多いように感ぜられる。これは、消費者の所得や余暇がふえてきたという買手側の要因だけでなく、売手側においても、信用の賦与、広告や販売促進、セルフサービス方式、包装材料や包装デザインの開発など、マーケティング戦略を用いて、衝動買いを積極的に助長しているという要因もある。

その1つの現象は、最近百貨店が多く設けている「ショップ」(Shop) ないし「ブティック」(Boutique) である。たとえば、“Bath Shop” といえ、風呂、洗面、手洗用品を1つにまとめてある売場である。従来、コーナーとかセンターとか称していたが、それは往々にして、異なった売場から商品をかき集めてきた売場にすぎなかった。新しい「ショップ」の商品は、最初から、タオルやコップから洗面器や湯舟にいたるまでのアイテム(1つ1つの品目)を売るより、全体のアンサンブル(全体的に調和のとれたシステム)を売ることを目的としている。ある顧客は、タオル1本しか買わないかもしれないが、別の顧客は新しい家を建てるために、その入浴システム一式を購入するかもしれない。しかも、

＼や知識の蓄積による。

(3) 思付型衝動買：商品の品質や性能を店頭で評価して急に買うタイプ。純粋型が感情的であるのに対し、これは理性的であり、思出型が予備知識をもっているのに対し、こちらは予備知識は全然ない。

(4) 計画型衝動買：ある特定の品目を頭の中に描いて商店へ行くが、特価提供やクーポン券次第では別の買物をしてよいと考えるタイプ。

衝動買の問題に関しては次の論文を参照されたい。

Hawkins Stern, “The Significance of Impulse Buying Today”, *Journal of Marketing*, Vol. 26, No. 2 (April, 1962), pp. 59-62.

いずれの場合も衝動買いでありうる。(もちろん、そうでない場合もあるが。)

このように、1つ1つの品目としても買われるが、全体を1つの商品としても買われるような商品は、システム商品ともアンサンブル商品ともいえるが、顧客の購買行動からいうとどのような分類を行なうべきかが問題である。アイテムとしてみた場合、最寄品もあれば買回品も専門品もある。しかし全体としてみた場合、戦略的には衝動品としての性格を強く打ち出したものとみられる。一般に関連販売といわれる方法は、H. Stern のいう4つの衝動買いの種類のうち、思付型衝動買と思出型衝動買を刺激するものであった。しかし、純粋衝動買が衝動品の中心であるとすれば、「ショップ」を衝動買い品に入れるのは、静態的な商品分類からいうと少々困難である。

基本的には、商品分類は最寄品、買回品、そして専門品という古典的な3分類を中心に、衝動品については、また別の次元から戦略的に考えて行くのが現実的であるように思われる。

V 商品分類と情報管理

従来、主として大規模小売店における商品分類は、基本的に古典的な3分類に基づいていた。そこで、最寄品的なタオルや石けんと、買回品的な部屋着と、専門品的な湯舟とはおそらく別の部門で売られていた。顧客はそれぞれの商品を別々の売場あるいはフロアで買わねばならなかった。管理の方からいうと、この方法は極めて好都合の分類であったが、顧客の方からすれば、至極不便な買物であった。

しかし、管理の便利のために顧客の便利を犠牲にするのは、マーチャンダイジングの考え方に反する。当然、できるだけ顧客の購買行動に従って、商品分類を考え直すべきである。

「ショップ」や「ブティック」の出現が、新しい商品分類と新しい管理を要求し始めている。すべての商品について、ショップ化あるいはブティック化するわけにはいかないので、古典的な商品分類による部門別品揃えも当然必要であ

る。管理の面からいうと、たとえ全く同じスタイルや色柄でなくとも、ある品目については在庫の重複がみられるようになる。したがって、最小の在庫で最大の顧客満足を実現するという容易ならざる仕事待ちうけている。

また、マーチャンダイジングのための情報処理にしても、ハード、ソフトを問わず、従来のキャッシュ・レジスターと単純なシステムで足りたが、新しい分類においては新しいハードウェアとソフトウェア（システム）が必要になる。最近のコンピューターを中心とする情報処理技術の発達がそれを可能ならしめてはいるが、それ以前に、的確な情報を把握できるような現実的商品分類の確立が必要である。

顧客の購買行動に合わせ、その満足を実現させながら、同時に小売店側において、情報を正しく迅速に処理する管理システムに合わせた商品分類を行なうことが、ますます重要になりつつある。それは小売経営において、現実的に次のような目的を同時に実現することに外ならない。

1. 消費者の需要動向を早期に発見し、消費者の満足する品揃えを行ないながら、利益をあげて行く。衰退商品を早い時期に成長商品に切りかえることを可能にすること。
2. ある程度の商品の重複は避けられないので、最少の在庫で、消費者を満足させることを可能にすること。
3. 商品を的確に分類することにより、在庫予算（あるいは仕入予算）の枠内で、一部商品の過剰在庫のために、他の商品の適正在庫を維持す

ることを不可能ならしめ、販売の機会を逃すことのないようにすること。

4. 「ショップ」のようなシステム商品とその構成部分としての単品を共に管理することを可能にすること。

5. 将来のマーケティング計画の適正なガイドを与えることを可能にすること。すなわち、適正な売場配置、販売員の配分、販売促進の遂行などの基礎を確立すること。

6. チェーン・システムをとっている場合、各店の商品分類の基準を明確化することにより、各店間の営業効率を同一の基準で測定し、経営全体の効率を高めるようにすること。

アメリカにおいては、1967年全米小売業者協会 (National Retail Merchant Association) では、専門委員会を設け3年間の作業の結果、標準商品分類 (Standard Merchandise Classification) を作成し発表した¹⁶⁾が、これは以上のような背景があったからである¹⁶⁾。

日本においては、大手の百貨店やスーパーマーケットがこの問題に取り組んでいる最中であるから、業界単位にまとまる域には程遠いのが現状である。個々の小売店の商品分類の戦略の適正化は、流通全体の合理化に資すること大である。小売業者、卸売業者、さらには製造業者をも含めた流通関係業界全体の、共通した商品分類基準の作成が望まれる。

商品分類に関する製造業者の戦略と、小売業者の具体的な商品管理方式については、稿を改めて論じたい。

16) 「日本百貨店協会通報」第768号，昭和44年9月10日，日本百貨店協会，pp. 1-3.